

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра Управління персоналом та економіка праці

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

д.е.н., професор Никифорова В.Г. _____

(підпис)

“ ____ ” _____ 201__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 051 «Економіка»

за магістерською програмою професійного спрямування

Управління персоналом

на тему: «Удосконалення системи навчання персоналу»

Виконавець:

Студентки 6 курсу, група 17 М, ЦЗФН
факультету
Сатанєвської А.Р.

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Богданова Т.І,

/підпис/

АНОТАЦІЯ

Сатанєвська А.Р.

Удосконалення системи навчання персоналу (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Великомихайлівський консервний завод») кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «Економіка» за магістерською програмою «Управління персоналом»

Одеський національний економічний університет, м. Одеса, 2017 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – процес організації управління системою професійного навчання персоналу на підприємстві ТОВ «Великомихайлівський консервний завод». В роботі розглядаються теоретичні засади професійного навчання персоналу, поняття, сутність та мета професійного навчання на підприємстві, методи та види професійного навчання персоналу, досліджується вітчизняний та зарубіжний досвід навчання персоналу.

Здійснено аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства, системи професійного навчання персоналу на підприємстві ТОВ «Великомихайлівський консервний завод». Розроблено напрями удосконалення системи професійного навчання персоналу на підприємстві ТОВ «Великомихайлівський консервний завод», а саме організацію та проведення ділових ігор для вдосконалення менеджерами з продажів навичок технології продаж, проходження семінарів, тренінгів для менеджерів з логістики з метою покращення навичок щодо скорочення витрат у транспортній логістиці, організацію наставництва з метою підвищення кваліфікації робітників лінії виробництва консервів, підвищення кваліфікації робітників виробництва м'ясних консервів у зв'язку з заміною виробничого обладнання, навчання робочих овочево-фруктового цеху підприємства в умовах підвищення браку продукції. Проведено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: професійне навчання, персонал, підвищення кваліфікації, підготовка кадрів, перепідготовка кадрів, система навчання, економічна ефективність.

ANNOTATION

Satanievskaya A.

Improvement of the system of professional training (for example, the Limited Liability Company "Velikomikhailovsky Tinned Plant") qualifying work for obtaining an educational degree in the specialty "Economics" under the Master's program «Human Resources Management» Odessa National Economic University, Odessa, 2017

Master's qualification work consists of three sections. The scope of the research is the process of organizing the management of the system of professional training of personnel at the enterprise "Velikomikhajlovsky canning plant" LLC. The article deals with the theoretical principles of professional training of the personnel, the concept, the essence and purpose of professional training in the enterprise, methods and types of professional training of personnel, domestic and foreign experience of personnel training are researched.

The analysis of quantitative and qualitative characteristics of the personnel of the enterprise, system of professional training of personnel at the enterprise "Velikomikhajlovsky canning plant" LLC is carried out. Areas of improvement of the system of professional training of personnel at the enterprise "Velikomikhajlovsky canning plant" LLC, namely, the organization and conduct of business games for the improvement of sales managers sales skills, seminars, trainings for logistics managers in order to improve skills in reducing costs in transport logistics, organization of mentoring in order to improve the skills of the working line of cannery production, training of meat workers their canned food in connection with the replacement of production equipment, training of workers of vegetable and fruit shop of the enterprise in conditions of increasing shortage of products. The calculation of economic efficiency of the proposed measures is carried out.

Key words: professional training, personnel, advanced training, personnel training, retraining, training system, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ	6
ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	
1.1.Поняття, сутність та мета професійного навчання на підприємстві	6
1.2.Методи та види професійного навчання персоналу.....	14
1.3.Вітчизняний та зарубіжний досвід навчання персоналу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ	31
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВЕЛИКОМИХАЙЛІВ-	
СЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»	
2.1.Загальна характеристика діяльності підприємства.....	31
2.2.Аналіз чисельності та структури кадрів на підприємстві ТОВ	
«Великомихайлівський консервний завод».....	40
2.3.Аналіз системи професійного навчання персоналу на підприємстві	
ТОВ «Великомихайлівський консервний завод».....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ	
ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
ТОВ «ВЕЛИКОМИХАЙЛІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД».....	64
3.1. Розробка напрямів удосконалення системи професійного навчання	
персоналу на підприємстві ТОВ «Великомихайлівський консервний завод»	64
3.2. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів	75
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Система професійного навчання робочих кадрів в умовах ринкових відносин набувають особливої актуальності. Важливе значення вирішення цієї проблеми має на рівні підприємства, становище якого в умовах ринковою економіки корінним чином змінилося. Підприємство, стаючи об'єктом товарно-грошових відносин, що володіє економічною самостійністю і повністю відповідає за результати своєї діяльності, повинно сформувати систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів, яка забезпечила б йому високу ефективність роботи, конкурентоздатність і стійке положення на ринку. Головний капітал будь-якого підприємства – це люди, які працюють на ньому. Такі фактори, як турбота про людські ресурси, підвищення кваліфікації і розвиток, заслуговують найвищої уваги.

Необхідністю стає підтримка професіоналізму кадрів на рівні сучасних технологій, а підвищення кваліфікації якомога більшої кількості працівників має провадитися більш інтенсивно, ніж це робилося раніше. Отже, тема даного дослідження є досить *актуальною* в сучасних умовах господарювання.

Стан вивчення проблеми. Гострота проблеми професійного навчання персоналу суттєво посилилася в умовах політичної та економічної кризи, тому вона досліджується багатьма вченими. Питання професійного навчання персоналу і умовах фінансово-економічної кризи досліджувались В. Савченко. Питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу як найвизначальнішого фактора виробництва висвітлюється у статтях О. Чубукової та Н. Синенко. Сучасні методи та технології внутрішньофірмового навчання персоналу розглядали І. Косорига, Є. Желніна, Т. Базаров. Сучасні можливості виробничого навчання досліджувались В. Шоптенко. Незважаючи на досить значну кількість публікацій, деякі питання залишаються дискусійними та недостатньо глибоко висвітленими. Зокрема, аналіз стану підготовки та підвищення кваліфікації окремих категорій та кваліфікаційних

груп працівників проводиться недостатньо системно. Вищезначене вимагає нового комплексного підходу до практичних аспектів розробки і впровадження систем підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робочих кадрів на підприємство.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в оцінці організації управління системою професійного навчання персоналу та розробці заходів щодо її вдосконалення, які базуються на вивченні та аналізі застосовуваних форм і систем підвищення кваліфікації робітничих кадрів.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення наступних **завдань**:

- розкрити поняття, сутність та мету професійного навчання на підприємстві;
- навести методи та види професійного навчання персоналу;
- дослідити вітчизняний та зарубіжний досвід навчання персоналу;
- провести аналіз чисельності та структури кадрів на підприємстві ТОВ «Великомихайлівський консервний завод»;
- проаналізувати систему професійного навчання персоналу на підприємстві ТОВ «Великомихайлівський консервний завод»;
- розробити напрями удосконалення системи професійного навчання персоналу на підприємстві ТОВ «Великомихайлівський консервний завод»;
- провести розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення системи професійного навчання персоналу

Об’єкт дослідження – процес організації управління системою професійного навчання персоналу на підприємстві ТОВ «Великомихайлівський консервний завод».

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо організації управління системою професійного навчання персоналу на підприємстві ТОВ «Великомихайлівський консервний завод».

Методи дослідження. Для розв’язання поставлених завдань і досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема, а саме методи аналізу та синтезу, порівняння,

статистичний аналіз, логічного та емпіричного пізнання, застосовано системний підхід при викладенні матеріалу, що дало змогу розв'язати поставлені завдання.

Інформаційна база дослідження. Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні. Інформаційною базою випускної роботи послужили офіційні статистичні матеріали, дані звітності підприємства ТОВ «Великомихайлівський консервний завод» і результати власних досліджень на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість випускної роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо удосконалення системи управління системою професійного навчання персоналу на підприємстві ТОВ «Великомихайлівський консервний завод» можуть бути впроваджені в діяльність промислових підприємств.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаної літератури та додатків.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило розробити теоретичні та практичні засади розробки і впровадження системи управління підготовкою, профнавчанням і перепідготовкою персоналу на підприємстві ТОВ «Великомихайлівський консервний завод» та отримати результати, які полягають у наступному:

1. Результати аналізу стану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників в Україні свідчать про необхідність подальших наукових досліджень методологічних питань розроблення розгалуженої та ефективної системи розвитку трудового потенціалу в державі та її регіонах, а також кадрового потенціалу сучасних підприємств. У високому рівні професіоналізму кадрів повинні бути зацікавлені не лише працівник та підприємство, а й держава, яка спроможна підтримувати та фінансувати підготовку, перепідготовку кадрів, особливо в період кризових явищ в економіці.

2. Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, матеріально-технічної бази, але і від компетенції персоналу та ефективності його внутрішньої організації. Висока кваліфікація працівників має безпосередній вплив на фінансові результати діяльності підприємства. У перспективі головним ресурсом стане інтелектуальний потенціал або здібність людей до нововведень і інновацій, а основною рушійною силою суспільства стануть виробництво і споживання знань. Вже сьогодні підготовка працівників для багатьох галузей економіки повинна стати стратегічним завданням організації управління персоналом та однією з основних функцій кадрової політики підприємств та стратегії соціально-економічного розвитку регіонів України.

3. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів, що діє на підприємстві ТОВ «Великомихайлівський консервний завод» здійснюється на підставі Стандарту підприємства

«Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів». Ця система встановлює єдиний порядок організації та проведення всіх видів навчання. Цей стандарт поширюється на весь персонал підприємства, зайнятий безпосередньо управлінням, організацією та виробництвом будівельної продукції. Стандарт підлягає виконанню керівниками всіх рівнів та у всіх підрозділах підприємства.

4. На підприємстві ТОВ «Великомихайлівський консервний завод» організовуються такі види навчання персоналу, що забезпечують його безперервність:

- Підготовка нових робітників;
- Перепідготовка робітників;
- Навчання робочих другим професіям;
- Підвищення кваліфікації робітників;
- Підвищення кваліфікації фахівців.

Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації здійснюється в Навчальному центрі Одеської харчової академії, який має 16 навчальних аудиторій, обладнаних згідно з вимогами профтехосвіти, хорошу навчально-матеріальну базу, укомплектований кваліфікованими інженерно-педагогічними кадрами. Також підприємство співпрацює з ТОВ «Амитрин», навчальним центром «Інститут професійних технологій», Навчальний центр «Базис», учбовим центром «Інститут сучасних професій», Одеським інститутом післядипломної освіти НУХТ.

5. За аналізований період збільшилась питома вага співробітників, що пройшли підготовку, у загальній чисельності персоналу з 8,5 до 8,9%. Позитивним явищем є також збільшення питомою ваги співробітників, що підвищили кваліфікацію у загальній чисельності персоналу з 14,7 до 21,8%.

6. Соціальне дослідження «Оцінка існуючої системи навчання й підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Великомихайлівський консервний завод» та їх потреби у навчанні на підприємстві» дало наступні узагальнені результати:

Мотивація навчання: 68,7% працівників не бачать на підприємстві ніяких заохочень, пільг або відзнак для робітників, що пройшли навчання або підвищили свою кваліфікацію. Але решта 31,3% вбачають такі пільги у самій можливості навчання за кошти підприємства, так для 9,1% важлива можливість отримати сертифікат (диплом), як доказ покращення кваліфікації або перепідготовки, для 10,1% - можливість самостійного вибору програм та тем, курсів або тренінгів та 8,4% - можливість кар'єрного зростання при звільненні відповідної їх знанням та кваліфікації посади тощо.

Ефективність навчання: 51,8% працівників зазначили, що вважають проведені навчальні заходи ефективнішими для себе, при чому серед заходів, що найбільш сприяли підвищенню професійного рівня і допомогли в роботі, були зазначені тренінги для юриста, HR-менеджера та економіста, семінари з роз'яснення нюансів змін у законодавстві та курси англійської мови. Але все ж більшість працівників (58,2%) не вважають пройдене навчання ефективним для себе, в основному через незадоволеність пройденими курсами англійської мови, які майже не покращили їх рівень знання даної мови.

Потреба у навчанні та можливості покращення ефективності системи навчання: 69,8% працівників (в основному керівників та службовців) вважають необхідним проходити навчання або підвищення кваліфікації через те, що існують багато цікавих та корисних для їх роботи тренінгів та курсів та є необхідність вдосконалювати володіння англійською мовою. Решта працівників не вбачають такої необхідності для себе посилюючись в основному на те, що в них немає часу та не так давно вони вже брали участь у навчанні.

7. Отже, у рамках даної роботи нами розглянуто економічну ефективність трьох заходів:

- організація та проведення ділових ігор для вдосконалення менеджерами з продажів навичок технології ведення жорстких переговорів;
- проходження семінарів, тренінгів для менеджерів з логістики з метою покращення навичок щодо скорочення витрат у транспортній логістиці;

- організація наставництва з метою підвищення кваліфікації робітників лінії виробництва консервів;
- підвищення кваліфікації робітників виробництва м'ясних консервів у зв'язку з заміною виробничого обладнання;
- навчанні робочих овочево-фруктового цеху підприємства в умовах підвищення браку продукції.

Економічний ефект проведення професійного навчання менеджерів з продажів та менеджерів з логістики ТОВ «Великомихайлівський консервний завод» склав 74 тис. грн. Враховуючи те, що ROI запропонованих заходів більше 100% (352,4%) та термін окупності інвестицій менший за 12 місяців, то запропоновані заходи є економічно ефективними для ТОВ «Великомихайлівський консервний завод».

Річний економічний ефект від організації курсів підвищення кваліфікації робітників лінії виробництва консервів складе 47,95 тис. грн. Річний економічний ефект підвищення кваліфікації робітників виробництва м'ясних консервів у зв'язку з заміною виробничого обладнання склав 5,92 тис. грн. Річний економічний ефект навчання робочих овочево-фруктового цеху підприємства склав 125,08 тис. грн.

Таким чином, в результаті удосконалення системи професійного навчання персоналу на підприємстві ТОВ «Великомихайлівський консервний завод», економічний ефект в результаті удосконалення системи професійного навчання персоналу на підприємстві ТОВ «Великомихайлівський консервний завод» склав 252,95 тис. грн. А використання та запровадження запропонованих рекомендації, тільки за допомогою взятих до аналізу методів навчання працівників та менеджерів дозволить ТОВ «Великомихайлівський консервний завод» одержати економічний ефект та чітко сформулювати подальше навчання працівників та згодом перейти на наступну сходинку до формування організації, що самонавчається – організація безперервного навчання працівників, що дозволить ще збільшити як економічну, так і соціальну ефективність даної системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алдошина М.В. Підвищення кваліфікації персоналу / М.В. Алдошина // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 1 (52). – 2014. – С. 144 – 148.
2. Базаров, Т. Ю. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации / Т. Ю. Базаров [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>
3. Балабанова Л.В . Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2012. - 471 с.
4. Басаков М. И. Управление персоналом : конспект лекций / М. И. Басаков. – Изд-е 4-е. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. – 160 с.
5. Бородієнко О.В. Система забезпечення якості професійного навчання персоналу підприємства: зарубіжний досвід / О.В.Бородієнко // Професійна освіта: проблеми і перспективи. - 2016. - Вип. 11. - С. 120-125.
6. Воробей О.Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності / О.Ю. Воробей [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf
7. Галайда Т.О. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах в сучасних умовах / Т.О. Галайда, І.М.Савицька // Економіка і регіон. - 2015. - № 2. - С. 118-121.
8. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 192 с.
9. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – Київ. – 2011. - №6. – С.35-38.
10. Економічна енциклопедія: у трьох томах: Т. 1 / [ред. кол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2013. – 864 с.

11. Енциклопедичний словник «100 термінів і понять соціально-трудової сфери»: / Під заг. ред. С. В. Мельника. – Луганськ : ДУ НДІ соціально-трудових відносин Мінпраці України, 2012. – 220 с.
12. Желнина, Е. В. Система непрерывного обучения персонала организации / Е. В. Желнина // Кадры предприятия. – 2014. – № 4. – С. 91-106.
13. Іванова Ю.С. Поняття професійного навчання працівників: теоретико-правовий аналіз / Ю.С. Іванова // Право та інновації. – 2014. – № 4. – С. 148 – 155.
14. Ісаєва І.Г. Дослідження проблеми сучасних форм і систем підвищення кваліфікації робітничих кадрів / І.Г. Ісаєва, М.В.Літвиненко // Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2014. - №8 - Вестник НТУ "ХПИ", 2014. – с. 74 – 78.
15. Косорига И. Новые технологии в обучении и развитии персонала / И. Косорига // Менеджер по персоналу. – 2015. – № 5. – С. 20-25.
16. Костюк М.В. Окремі питання забезпечення професійного навчання на підприємствах / М.В. Костюк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2015. – № 727 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 70–75.
17. Літинська В.А. Управління професійним розвитком персоналу підприємства / В.А. Літинська // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - Випуск 4 (51). – С. 88 – 92.
18. Любимова К.О. Світовий досвід професійного навчання персоналу підприємства / К.О. Любимова // Економічний часопис-XXI. - 2014. - № 3-4. - С. 58-61.
19. Марр Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Р. Марр, Г. Шмідт. – М.: МГУ, 2008. – 480 с.
20. Мартиненко В.П. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом / В.П. Мартиненко, Н.В. Руденко // Ефективна

економіка. – 2014. - №4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900>.

21. Мартиненко І.О. Формування системи професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств / І.О. Мартиненко, І.В.Чумаченко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2014. - № 4. - С. 16–27.

22. Мартинюк В.Д. Поняття і структура системи професійного навчання працівників / В.Д. Мартинюк // Право.- 2016. - №3(53). – С. 34 – 38.

23. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Изд-дательство Юрайт, 2015. — 492 с.

24. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2012. – 398 с.

25. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов. – М. : «Управление персоналом, 2012. – 550 с.

26. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко,. - 2-ге вид., стереотип.. - К.: Знання, 2013. - 311 с.

27. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві / О. М. Нестеренко // Вісник економіки, транспорту і промисловості. – 2014. – № 30. – С. 87–88.

28. Новиков П.П. Зарубежный опыт организации профессионального обучения персонала в современных условиях / П.П. Новиков [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-organizatsii-professionalnogo-obucheniya-personala-v-sovremennyh-usloviyah>

29. Обзор современных методов обучения сотрудников [Електронний ресурс]. – Режим доступу: / <http://www.rb.ru/community/articles/articles/2007/10/31/153006.html>

30. Основы управления персоналом: Учеб. пособ. / Под ред. Б. М. Генкина. – М. : Изд-во Высшая школа, 2012. – 178 с.

31. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами : навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2014. – 224 с.

32. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю.А. Плугіан // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. - № 42. - С- 323 - 327.

33. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 26 березня 2001 року № 127/151, в редакції Положення від 27.07.2012, підстава з1139-12 // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01>

34. Пономаренко В.С. Управління трудовим потенціалом. Наукове видання / Пономаренко В.С., Гриньова М.М., Салун М.М. та ін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. – 348 с.

35. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI в редакції Закону від 01.01.2013, підстава 5067-17 // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

36. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко,; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. - К.: КНЕУ, 2014. - 351 с.

37. Савченко В. Професійне навчання персоналу на виробництві в умовах фінансової та політичної кризи / В. Савченко, О. Кузнєцова // Професійно-технічна освіта. – 2014. – № 3. – С. 15-18.

38. Самыгин С. И. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – М. : Зевс, 2013. – 480 с.

39. Синенко Н. Підвищення професійного рівня працівників як фактор ефективності виробництва / Н. Синенко // Довідник кадровика. – 2014. – № 3. – С. 44-55.

40. Солощук М. Перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів // Справочник кадровика. – 2015. – №09. – С. 87 – 92.
41. Тациян А.П. Эффективность профессионального обучения как ключевого элемента системы развития человеческих ресурсов организации [Електронний ресурс]. – Режим доступу: / <http://www.ref.by/refs/62/13526/1.html>
42. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. ("Екомен"). - К.: Центр навчальної літератури, 2012. - 500 с.
43. Управління трудовим потенціалом : навч. посібник / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб. – К. : КНЕУ, 2013. – 403 с.
44. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль,. - К.: Академвидав, 2012. - 487 с.
45. Чаповська Ю. Проблеми та напрямки вдосконалення корпоративного менеджменту / Ю. Чаповська // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2015. – № 2. – С. 102–103.
46. Чубукова О. Ю. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності / О. Ю. Чубукова, З. Я. Шацька // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 171-178.
47. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 462 с.
48. Шоптенко, В. Новые возможности бизнес-образования / В. Шоптенко, Д. Кайсин, Д. Конанчук // Менеджер по персоналу. – 2014. – № 4. – С. 28-34.
49. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики: Монографія. - Київ: МАУП, 2013. - 176с.
50. Яцун О. В. Трансформація підходів до регулювання професійного розвитку фахівців як чинник підвищення їх конкурентоспроможності на ринку

праці. Інноваційний вимір розвитку вищої освіти України: сучасні реалії та перспективи : [колективна монографія] / О. В. Яцун / За заг. ред. д.е.н., проф. О. М. Левченка / Кіровоград: Ексклюзив – Систем, 2015. – Ч. I. – С. 554-561.

51. Continuing vocational training and adult learning / Official website of European Centre for the Development of Vocational Training. – <http://www.cedefop.europa.eu/EN/statistics-and-indicators/continuing-vocational-training-and-adult-learning.aspx>